

De juiste persoon op de juiste plaats

In dit artikel bespreken Edgar Wortmann en Ruud Sellink nieuwe ontwikkelingen in het personeelsbeleid van organisaties. Competentiemanagement speelt hierbij een belangrijke rol; dit legt de basis voor een integraal personeelsproces van selectie, beoordeling, beloning, inzet, door- en uitstroming. In het hierna volgende artikel kijkt Carolien de Monchy met een kritische blik naar competentie management en de 'hype' er omheen. Zij stelt dat competentie management geen wondermiddel is: personeelsontwikkeling zal hierdoor niet makkelijker worden, maar misschien wel leuker.

'De mensen zijn het belangrijkste', is het modieuze credo van menig bedrijf. Maar mensen zijn ook een belangrijke kostenpost, waar in slechte tijden in kan worden 'gesneden'. Voor organisaties is het niet makkelijk om de mens op een geloofwaardige manier centraal te stellen. Zeker niet als het personeelsbeleid zich schikt naar de financiële planning en de organisatie-inrichting. In dit artikel gaan wij in op ontwikkelingen die het personeelsbeleid een centrale plaats in de organisatie geven én er een meetbare en regelbare systematiek in aanbrengen. Daarbij is een hoofdrol weggelegd voor 'competentiemanagement', dat de verbinding legt tussen planning, kwaliteitsbewaking, organisatie-inrichting en personeelsbeleid.

'Competentie' betekent letterlijk 'bevoegd', maar ook 'bekwaam'. De eerste betekenis kan formeel worden uitgelegd zoals bij 'de bevoegde rechter': de rechter die bij wet bevoegd is verklaard. Bevoegdheid is geen garantie voor bekwaamheid, alhoewel de wet wel een jurist vereist voor de functie van rechter. In de betekenis van 'bekwaam' gaat het erom dat iemand recht van spreken heeft op grond van zijn aanleg, kennis, inzicht, vaardigheid, houding en ervaring. Hij heeft dit 'recht' vanuit een innerlijke waarde, en niet omdat het door een (fysieke) hogere macht is toegekend.

Het succes van elke onderneming staat of valt

met de bekwaamheid van haar medewerkers, hun inzet en hun vermogen tot samenwerking. Dit verklaart de allengs toegenomen belangstelling voor competentie management. Organisaties voeren actief beleid rondom de inzet van het personeel. 'De juiste persoon op de juiste plaats' is een belangrijk motief voor oriëntatie op competenties. De invloed van competentie management gaat echter verder dan dat. Het brengt systematiek in het personeelsproces van selectie, beoordeling, door- en uitstroming en maakt het mogelijk om de 'match' te maken tussen een kandidaat en een klus. Bovendien heeft competentie management invloed op de inrichting en aansturing van organisaties.

Organisatie-inrichting

In de traditionele 'functionele' organisatie hebben bevoegd- en bekwaamheden (competenties dus) een bepalende invloed op de organisatie-inrichting: de functionele organisatie is primair ingericht op materiedeskundigheid en verantwoordelijkheden. De deskundigheid is ondergebracht in bepaalde afdelingen; de kleinste organisatorische eenheden. Deze zijn onderling gerangschikt volgens hiërarchische lijnen waarlangs bevoegdheden en verantwoordelijkheden lopen. Op deze wijze wordt de organisatie transparant en bestuurbaar. Bevoegd- en bekwaamheden vallen samen met 'afdelingen >>

Auteurs **Edgar Wortmann**, oprichter van Elannet Cyber Company, publicist en onafhankelijk organisatieadviseur, wortmann@elannet.net, en **Ruud Sellink**, oprichter en directeur van de Mind Group te Eindhoven, rsellink@mindgroup.nl

in de lijn'. Het accent ligt daarbij op de bevoegdheid: je hebt geen recht van spreken vanwege je bekwaamheid maar vanwege de stoel waarop je zit, en de afdeling waartoe deze stoel behoort. Van 'competentiemanagement' hoeft hier niet te worden gesproken. De competenties zijn immers verpakt en gefixeerd in de organisatiestructuur.

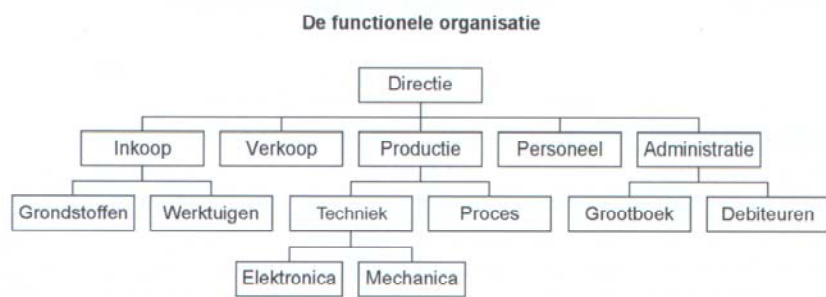
Centraal in het personeelsbeleid van de functionele organisatie staan de formatie, de functiebeschrijving en de functiewaardering. De formatie is het geheel van functies die op basis van primaire functie- en kennisgebieden (bijvoorbeeld: inkoop, productie en verkoop) zijn ondergebracht bij verschillende afdelingen. De functiebeschrijving legt de relatie tussen een individu en de organisatie. In deze beschrijving van taken en verantwoordelijkheden – en steeds vaker ook resultaatgebieden – staat vermeld wat men van de functionaris verwacht. De functiebeschrijving heeft een arbeidsrechtelijke oorsprong en legt van nature de nadruk op de rechtspositie van de functionaris. De individuele beloning is afgestemd op de functiewaardering en niet op de te leveren prestaties.

In de functionele organisatie bestaan spanningsvelden en onrealistische verwachtingen. Zo wordt van de directie verwacht dat zij de totale werkvoorraad zodanig overziet en in stukken knipt, dat het samenspel van de afdelingen leidt tot optimale productiviteit. De directie is echter niet alwetend en de verschillende 'lijnen' in de organisatie hebben vaak tegengestelde belangen. Functionarissen verschuilen zich achter hun functiebeschrijving en lijnmanagers proberen verantwoordelijkheden op elkaar af te schuiven. Met sturing op basis van

bevoegdheden probeert men conflicten en tegenstellingen te vermijden, maar vreemd genoeg brengt dit – onbedoeld – de nodige spanningen en wedijver teweeg.

In een andere traditionele organisatievorm, de projectorganisatie, wordt de onderlinge wedijver vervangen door gemeenschappelijke doelstellingen. In deze organisatie werkt men binnen projectteams, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat. Bevoegdheden zijn hierbij minder belangrijk. Voorop staat dat het samenspel van bekwaamheden binnen het team tot het gewenste eindresultaat leidt. In de functionele organisatie is sprake van vaste 'functies', terwijl de medewerkers in een projectorganisatie werken in telkens wisselende 'rollen'. De taakomschrijving én de hiërarchische positie van een medewerker kan per project verschillen. Een functiebeschrijving geeft in een projectorganisatie dan ook weinig houvast. Zuivere functionele of projectorganisaties komen in de praktijk zelden voor. Eerder is sprake van 'matrix-organisaties' waarin 'de lijnen' worden gecombineerd met projectgroepen die afdelingsgrenzen overschrijden. Dit impliceert dat het personeelsproces niet eenzijdig kan worden geënt op het 'functiegebouw', waarin de formele betrekking tussen mens en organisatie is geregeld. Er is ook behoefte aan een instrumentarium waarmee men de inhoudelijke 'fit' tussen benodigde en beschikbare capaciteiten kan vaststellen. De functieomschrijving zegt niets over de geschiktheid van een kandidaat en verschaft evenmin een toetsbaar kader waarin de geschiktheid kan worden afgemeten. Deze zet hooguit aan tot oriëntatie (aan de poort) op feitelijkheden, zoals gevolgde opleidingen, een loopbaanbeschrijving en persoonlijke indrukken tijdens gesprekken. Van enige systematiek, standaardisering of resultaatgerichtheid is hierbij nauwelijks sprake. Competentiemanagement brengt het benodigde instrumentarium waarmee de 'match' kan worden gemaakt en de selectie- en beoordelingsprocessen meetbaar, regelbaar en vergelijkbaar worden.

Figuur 1. Traditionele organisatietypen: functionele en projectorganisatie



In de functionele organisatie vallen bevoegd- en bekwaamheid samen met de organisatiestructuur



In de projectorganisatie worden de beschikbare bevoegd- en bekwaamheden per keer verdeeld over de verschillende projectteams. Projectmedewerkers hebben geen 'functie', maar telkens wisselende rollen.

Competentiesets

Competentiemanagement begint met het vaststellen van de functies, rollen of klussen waarop het systeem aangrijpt, en de set van competenties waarmee men werkt. Sommige organisaties ontwikkelen deze set zelf, specifiek gericht op bepaalde functies of rollen. Andere organisaties maken gebruik van competentiesets die door adviesbureaus worden aangeleverd. Daartussen ligt de mogelijkheid om een bestaande uitgebreide set als uitgangspunt te nemen en deze, gezien de specifieke situatie, te verkleinen tot een werkset van maximaal enkele tientallen competenties. Er is een verband tussen de organisatiecultuur, -strategie en -doelstelling en de competentieset. Daarom zoekt men bij de bepaling van de gehanteerde

competenties veelal aansluiting bij algemene waarden die voor de organisatie belangrijk zijn.

De Rabobank ging bij ontwikkeling van het competentieprofiel voor secretaresses uit van haar kernwaarden: samenwerking, klantgerichtheid, integriteit en openheid, productiviteit, zelfstandigheid en flexibiliteit. Deze kernwaarden hebben direct gevolg voor de competenties die op functioneel niveau gewenst zijn. Bij de Rabobank zijn deze kernwaarden niet centraal vastgesteld, maar voor de gelegenheid afgeleid uit beleidsdocumenten.

Dow Benelux stelde als uitgangspunt voor competentieprofilering de universeel geldende 'Dow-competenties' vast: initiatief, vernieuwing, interpersoonlijke effectiviteit, leiderschap, leren, marktgericht, teamwork en het creëren van waarde. Standaardisering en beperking van de competentieset dwingt tot keuzes, waarmee de organisatie kleur bekent. Bovendien voorkomt men hiermee dat dezelfde competenties onder verschillende noemers ten onrechte als verschillend worden gepresenteerd.

Bij de bepaling van de competentieset en de profilering van functies en rollen worden representatieve leidinggevenden en uitvoerenden betrokken. Zij geven vanuit hun praktijkervaring aan welke competenties van belang zijn voor een bepaalde rol. Daarbij wordt tevens gedacht aan het niveau (bij voorkeur met een minimum en maximum) en welke competenties juist niet behoren bij een bepaalde rol, functie of klus. Indien sprake is van rechtspositionele aspecten is bij het profileren ook een rol weggelegd voor de inspraakorganen.

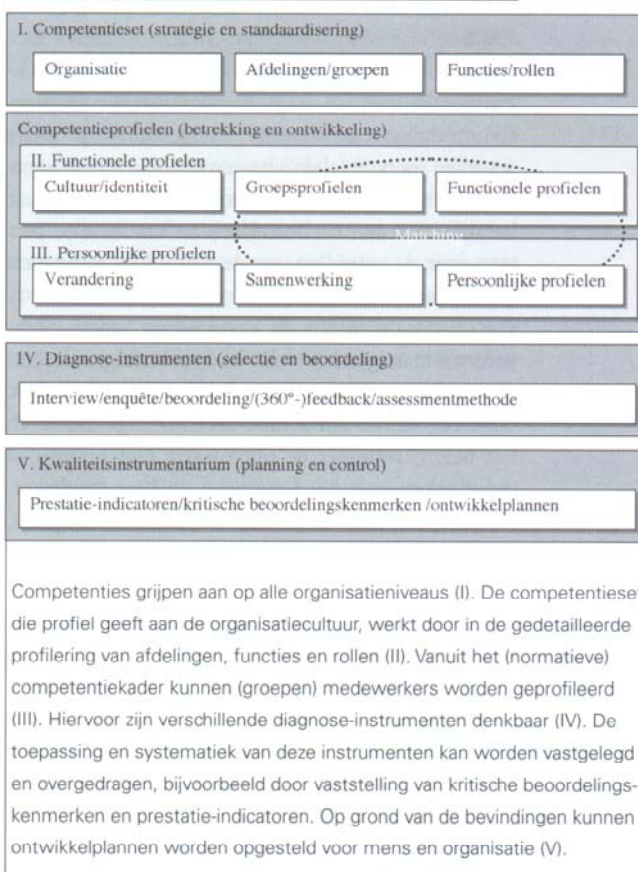
Competentiemanagement biedt de mogelijkheid om de 'match' te maken tussen de aangelegde profielen voor de organisatie(-cultuur), afdelingen en functies enerzijds en (groepen van) personen anderzijds. Daartoe moeten de personen worden geprofileerd (beoordeeld) volgens dezelfde - normatieve - competentieset. Hiervoor zijn verschillende methoden denkbaar. Zo kan men werken met 'assessments' of '360°-feedback'. In het eerste geval wordt gebruikgemaakt van de autoriteit en degelijkheid van een assessment-centermethode of de naam en faam van een (test)bureau. In het tweede geval doet men een beroep op het inschattingvermogen van collega's, leidinggevenden en ondergeschikten. Het voordeel van de assessments is dat deze kunnen worden toegesneden op persoonlijke aanleg, voorkeuren en ontwikkelpaden. De methode van 360°-feedback is daarentegen meer een momentopname, net als psychologische tests.

Geschiktheid

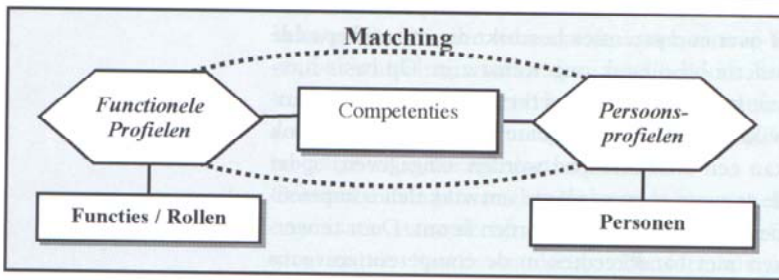
Competentiemanagement gaat verder dan eenmalige selectie (aan de poort). Het verschaft een raamwerk voor een duurzame, zich ontwikkelende relatie tussen medewerker en organisatie. De geschiktheid van een medewerker voor een bepaalde positie wordt natuurlijk in kaart gebracht.

Tevens wordt duidelijk waar de medewerker tekortschiet, 'te zwaar' is, duidelijke aversies heeft of over competenties beschikt die in een bepaalde functie bij uitstek ongewenst zijn. Op basis hiervan kan men gericht werken aan persoonlijke ontwikkeling bij overbrugbare tekortkomingen. Ook kan een ontwikkelpad worden aangegeven, opdat de aanwezige en verder te ontwikkelen competenties optimaal kunnen worden benut. Door te werken met bandbreedtes in de competentieniveaus wordt de doorstroom van personeel geobjectiveerd. Het bereiken van zekere niveaus kan tot de conclusie leiden dat iemand in een bepaalde functie onder zijn vermogen werkt, en dat doorgroei naar een andere positie gepast is. Op gelijke wijze kan ook de uitstroom een vast onderdeel worden van het personeelsproces. Competentiemanagement verschaft hiervoor verschillende instrumenten. Men kijkt niet alleen naar de benodigde competenties en de niveaus daarvan, maar ook naar onverenigbare competenties. Een verkoper mag bijvoorbeeld niet belerend zijn, en een programmeur geen solist. (Dit zijn geen algemeen geldende stellingen, maar mogelijke aannames bij de toepassing van competentie management in een bepaalde situatie en gegeven de markt waarop men actief is). De onverenigbaarheden in de ene situatie kunnen waardevol zijn in een andere. Bij de uitstroom kan dit tot uiting komen door iemand gericht naar een geschikte functie buiten de eigen organisatie te >>

Figuur 2. Competentieset



Figuur 3. Matching



Door functies en personen te profileren op basis van hetzelfde (normatieve) competentiekader kan de 'match' worden gemaakt tussen de werkplek (functioneel profiel) en de beschikbare personen.

leiden. Het 'matchen' hoeft niet beperkt te blijven tot individu en functie, of individu en organisatie. Er kan ook worden gematcht tussen individuen onderling. Zo kan teamsamenstelling bewust worden geleid naar complementariteit en synergie, waarmee grond voor onderlinge waardering ontstaat. Tegelijkertijd kunnen conflicterende competenties worden vermeden, waarmee men eventuele aanleiding voor onderlinge wedijver wegneemt. Competentiemanagement legt de basis voor een integraal personeelsproces van selectie, beoordeling, beloning, inzet, door- en uitstroming. Zelfs voor de relatief subjectieve selectie- en beoordelingsmomenten wordt structuur geboden voor standaardisering, systematisering en toetsing. Zo

een product van impliciet competentie-management. Wanneer competentie-management een expliciete rol krijgt toebedeeld, is te verwachten dat dit invloed heeft op de organisatiestructuur en -aansturing. Dit illustreren wij met een situatie uit de gemeentelijke praktijk. Gemeenten zijn een goed voorbeeld van functionele organisaties, met een relatief sterke oriëntatie op bevoegdheden en materiedeskundigheid. Ze zijn ingericht op kennisgebieden (in lijn met de departementering en budgettering op Rijksniveau). Zo hebben ze veelal een sociale dienst, een afdeling voor belastingen, een afdeling voor burgerzaken, een afdeling voor bouw- en woningtoezicht en een afdeling voor zorg en welzijn. De sociale dienst ontleent haar bijzondere karakter aan de wetten die ze uitvoert, het beleid waarin die uitvoering nader is gespecificeerd, de uitvoeringspraktijk rondom het bijstandsmaatschappelijk werk en de specifieke administratieve en verantwoordingsprocessen. Toen gemeenten medio jaren negentig door het Rijk met nadruk werden gehouden aan hun bijkomende taken in de bijstandsverlening als 'poortwachter', 'verhaal en invordering' en handhaving, bleken dit onhaalbare taakverzwaringen. Dit had niet alleen te maken met het gebrek aan kennis en ervaring op desbetreffende gebieden, maar ook met het automatisme waarmee de nieuwe taken conform bestaande lijnen bij bepaalde afdelingen werden ondergebracht. 'Verhaal en terugvordering' was

Het competentiedenken is een cultuurverandering op zich

kunnen kritische beoordelingskenmerken en prestatie-indicatoren worden vastgesteld op basis waarvan personeelsfunctionarissen en leidinggevenden worden geïnstrueerd. Tegelijkertijd geeft het houvast aan de beoordeelden om mee te praten over de oordelen en de ontwikkelingspaden die daaruit voortvloeien.

Een discussiepunt is de verhouding tussen competentie-management en het beloningssysteem: wordt de competentieontwikkeling niet 'beladen' door een harde band met de beloning? Zeker in het begin, wanneer de organisatie nog vertrouwd moet raken met het fenomeen én haar medewerking moet verlenen aan de implementatie ervan, kan het raadzaam zijn de link met de salariëring soepel te houden. Op termijn ligt het voor de hand dat competentie-management aanzet tot een beloningssysteem dat aanknoopt bij ieders waarde voor de organisatie, in plaats van de functionele (hiërarchische) positie.

Expliciete rol

Zoals eerder geschetst bestaat er een direct verband tussen competentie-management en de organisatie-inrichting. De functionele organisatie is feitelijk

geregeld in de bijstandswet en betrof de dossiers van de sociale dienst. Dit werk werd dan ook automatisch ondergebracht bij die sociale diensten, zonder acht te slaan op het feit dat het invorderings- en handhavingswerk totaal anders van aard was dan het bijstandsmaatschappelijk werk, waar de sociale diensten zich in hoofdzaak op toeleggen.

De bijstandsmaatschappelijkwerker had zich altijd beziggehouden met zorg en hulpverlening aan sociaal zwakken en niet met handhaving van regels, invorderingsprocedures en verhoor van fraudeurs. Voor dergelijke activiteiten waren naast uitbreiding van de parate kennis, ook geheel andere vaardigheden, een andere benadering van burgers en een andere toepassing van regels vereist. Men kon niet verwachten deze vaardigheden bij de sociale diensten aan te treffen. Toch waren ze binnen de gemeentelijke organisatie ongetwijfeld aanwezig. Bij de gemeentebelastingen bijvoorbeeld zaten medewerkers die bij invorderingszaken van wanten wisten. Maar zij werden niet gevraagd het invorderingswerk op zich te nemen.

De niet of verkeerd aangepakte 'verhaals- en invorderingszaken' leidden tot grote spanningen (en vorderingen) tussen het Rijk en gemeenten. De

stelling dat deze spanningen niet waren opgetreden indien de gemeentelijke organisaties zich bij toewijzing van het werk niet hadden georiënteerd op de bestaande bevoegd- en verantwoordelijkheden, maar op de benodigde bekwaamheden, is verdedigbaar. Competentiemanagement dus. In dat geval zou allereerst de aard van de nieuwe taken zijn bepaald, waarna was bekeken bij welke afdeling (of competentiegroep?) men deze taken het best kon onderbrengen. Het is denkbaar dat 'bouw- en woningtoezicht', 'gemeentebelastingen' en 'bezwaar en beroep' beter zouden kwalificeren dan sociale zaken, waar de taken klakkeloos werden ondergebracht.

Geen geïsoleerde bezigheid

Het voorbeeld is gedeeltelijk hypothetisch, maar toont aan dat competentie management invloed kan hebben op de organisatie-inrichting en -aansturing. Daarmee blijkt competentie management geen geïsoleerde bezigheid van de personeelsmedewerkers, maar een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. In de praktijk worden dan ook als aanleiding voor invoering ervan organisatie-issues opgegeven als: ingrijpende in- en/of externe veranderingen, behoefte aan resultaatgerichte sturing, vergroting van flexibiliteit en mobiliteit, gerichte organisatieontwikkeling en verbetering van de kwaliteit. Oriëntatie op het competentiedenken wordt veelal ingegeven door een behoefte aan organisatorische en culturele vernieuwing. Profilering van organisaties, afdelingen en functies betreft niet alleen een vaststelling van 'hoc het is', maar met name ook 'hoe we willen dat het is'. Het competentiedenken is een cultuurverandering op zich, waarbij de aandacht wordt gericht op (persoonlijke) ontwikkeling en effectiviteit. Niet langer wordt slechts bepaald *welke* taken moeten worden uitgevoerd, maar ook *hoe* (met welke houding) de taak het best kan worden aangepakt. De invulling daarvan wordt niet eenzijdig (top-down) opgelegd, doch in onderlinge afstemming met de werkvloer ontwikkeld. Daarbij komen niet alleen de formele kennis en vaardigheden die nodig zijn om een taak te kunnen doen aan de orde, maar ook de houding, aspiraties en motivatie waarmee

Tabel 1. Functionele sturing versus competentiesturing

Functionele sturing	Competentiesturing
<ul style="list-style-type: none"> • Wat? • Taken • Proces • Directief • Bevoegdheid • Opwaartse mobiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe? • Rollen • Prestatie • Zelfsturend • Bekwaamheid • Zij- & opwaartse mobiliteit

het werk het best kan worden gedaan. Medewerkers en leidinggevend worden bewust gemaakt van hun eigen attitudes, sterktes en zwaktes ten aanzien van het werk en de organisatie (het team, de groep) waarbinnen zij dit uitvoeren. Het spreekt voor zich dat dit gevolgen heeft voor de rol van de personeelsafdeling. Enerzijds wordt deze afdeling instrumenteel betrokken bij de (veranderings-)strategie van de organisatie als geheel. Anderzijds krijgt zij een regisserende rol, gelet op het proces, de systematiek en de consistentie. Verder is een faciliterende rol weggelegd voor de personeelsafdeling, gelet op de uitvoering en aanwending van de standaarden en de systematiek.

Competentiemanagement biedt nieuw perspectief voor mens en organisatie. Het verschaft handvatten aan de organisatie om veranderingen te kunnen sturen en beheersen. Medewerkers kunnen zich oriënteren op hun eigen ontwikkelingsmogelijkheden. Het hoeft hierbij lang niet altijd om hiërarchische groei (opwaartse mobiliteit) te gaan, het kan evengoed multifunctionele inzetbaarheid (zijwaartse mobiliteit) betreffen. Het proces rondom competentie management gaat uit van betrokkenheid van medewerkers en leidinggevend op alle niveaus van de organisatie-inrichting en -aansturing. De procesbeheersers krijgen daarbij de instrumenten in handen om de zelfsturing te faciliteren en de uitvoering te bemeten op basis van prestaties en andere beoordelingskenmerken. Al met al heeft competentie management de nodige impact op alle organisatieniveaus. Het zal ons dan ook niet verbazen wanneer men in de toekomst zal spreken over de 'competentiestuurde organisatie'. <<